



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **3.1.1 Sejarah Singkat Summarecon Serpong**

Summarecon merupakan salah satu perusahaan pengembang yang didirikan pada tahun 1975 oleh Bapak Soetjipto Nagaria dan rekan-rekannya. Dimulai dengan hanya mengembangkan 10 hektar lahan berupa rawa-rawa di wilayah terpencil kota Jakarta, kemudian para pendiri Summarecon akhirnya berhasil mengubah lokasi yang saat ini dikenal dengan Kelapa Gading menjadi salah satu area yang paling bernilai di Jakarta. Selama bertahun-tahun Summarecon telah membangun reputasi sebagai salah satu pemain properti terkemuka di Indonesia, khususnya dalam pengembangan kota-kota mandiri. Dengan kombinasi pengetahuan, keterampilan, karyawan yang berdedikasi serta komitmen kepada para pelanggan, Summarecon telah dikenal sebagai perusahaan yang terpercaya dan dapat diandalkan dengan kemampuan dan keahlian untuk menghadirkan proyek-proyek pengembangan properti di area sekitar Jakarta (Summarecon Serpong, 2019).

Saat ini Summarecon atau PT. Summarecon Agung Tbk., yaitu salah satu perusahaan pengembang properti ternama di Indonesia, turut mengembangkan juga ke beberapa kota terpadu sebagai kota satelit yang akan mendukung perkembangan dari ibukota, Jakarta. Hal ini yang membuat Summarecon melihat potensi besar dan

akhirnya memutuskan untuk mengembangkan sebuah kawasan Summarecon Serpong yang terletak sekitar 21 km di sebelah Barat Jakarta yaitu di kawasan Serpong, Tangerang. Summarecon mengembangkan kawasan ini dengan memiliki izin pengembangan seluas 750 hektar, yang sebelumnya kawasan ini lebih dikenal dengan nama Gading Serpong (Summarecon Serpong, 2019).

Sejak tahun 2004, Summarecon Serpong telah berhasil mengembangkan lebih dari 50 klaster pengembangan baik perumahan maupun komersial di area seluas kurang lebih 250 hektar. Summarecon juga telah berhasil membangun sekitar 11.000 unit rumah, 1.100 unit apartemen, 2.000 unit ruko, pusat perbelanjaan Summarecon Mal Serpong seluas 100.000 m<sup>2</sup>, Pasar Modern Sinpasa, pusat makan terbuka Salsa Food City, pusat jual-beli otomotif, sebuah menara perkantoran Plaza Summarecon Serpong, serta lapangan golf dan klub rekreasi. Summarecon juga menyediakan pengembangan fasilitas penunjang seperti sekolah (mulai TK hingga perguruan tinggi/universitas), taman rekreasi, hotel, perbankan, hingga rumah sakit Ibu dan Anak St. Carolus Summarecon Serpong. Kawasan Pondok Hijau Golf, *Scientia Garden*, *The Springs*, dan juga Serpong *M-Town* merupakan beberapa daerah atau tempat yang juga dikembangkan oleh Summarecon Serpong (Summarecon Serpong, 2019).

### **3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Adapun visi dari Summarecon Serpong adalah menjadi “*Crown Jewel*” diantara pengembang properti di Indonesia yang secara berkelanjutan memberikan nilai ekonomi yang optimal kepada pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan

pemangku kepentingan lainnya, serta juga berperan dalam menjaga lingkungan dan menjalankan tanggung jawab sosial (Data Perusahaan, 2019).

Kemudian adapun beberapa misi yang terdapat pada Summarecon Serpong yaitu sebagai berikut:

1. Fokus dalam memaksimalkan manfaat dari model pengembang yang terintegrasi, termasuk kota terpadu, dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif pada setiap sektor yang dijalankan yaitu seperti hunian, pusat perbelanjaan dan komersil lainnya.
2. Mengembangkan produk yang bernilai tinggi bagi konsumen, mengembangkan kewirausahaan, menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan.
3. Mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, bertanggung jawab, sejahtera, sesuai dengan nilai budaya Summarecon.

### **3.1.3 Budaya Perusahaan**

Berikut adalah budaya dari Summarecon Serpong yang dijabarkan atas kepanjangan dari kata “*IT IS BEST*” yang selalu melekat pada diri karyawan dan juga seluruh orang yang ada pada perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. *Integrity*
  - a. Jujur dan peduli.
  - b. Bertanggung jawab dan menjaga rahasia perusahaan.

2. *Teamwork*
  - a. Mengutamakan kepentingan tim dan perusahaan.
  - b. Rendah hati, saling menghargai, dan komunikatif.
3. *Improvement*
  - a. Terus belajar dan mengembangkan diri.
  - b. Perbaiki dan inovasi di berbagai bidang.
4. *Service Excellence*
  - a. Mengutamakan kualitas.
  - b. Pelayanan sepenuh hati.
5. *Balanced, Life, and Family Values*
  - a. Seimbang dalam karir, kesehatan, dan keluarga.
  - b. Menunjang moralitas, bersyukur dan berdoa.
6. *Efficient, Effective, and Speedy*
  - a. Mengoptimalkan waktu, tenaga, dan biaya untuk meningkatkan *profit* perusahaan.
  - b. Bekerja cepat, siap, dan proaktif.
7. *Commitment*
  - a. Menepati janji.
  - b. Gigih dalam mencapai target.

### 3.1.4 Peran HR di Summarecon Serpong

Berikut merupakan beberapa peranan Divisi *Human Resources* di Summarecon Serpong:

1. Fungsi dan lingkup tanggung jawab

Memastikan fungsi pengelolaan sumber daya manusia dan fungsi yang berkaitan dengan ruang lingkup *general affair* dijalankan sesuai dengan peraturan perusahaan dan kebijakan yang ditetapkan.

2. Menempatkan sumber daya manusia yang tepat

Mengidentifikasi seluruh kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten dengan posisi yang sudah ditentukan dalam struktur, dengan melakukan seleksi dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut dibandingkan dengan persyaratan kompetensi yang telah ditetapkan oleh Summarecon Serpong.

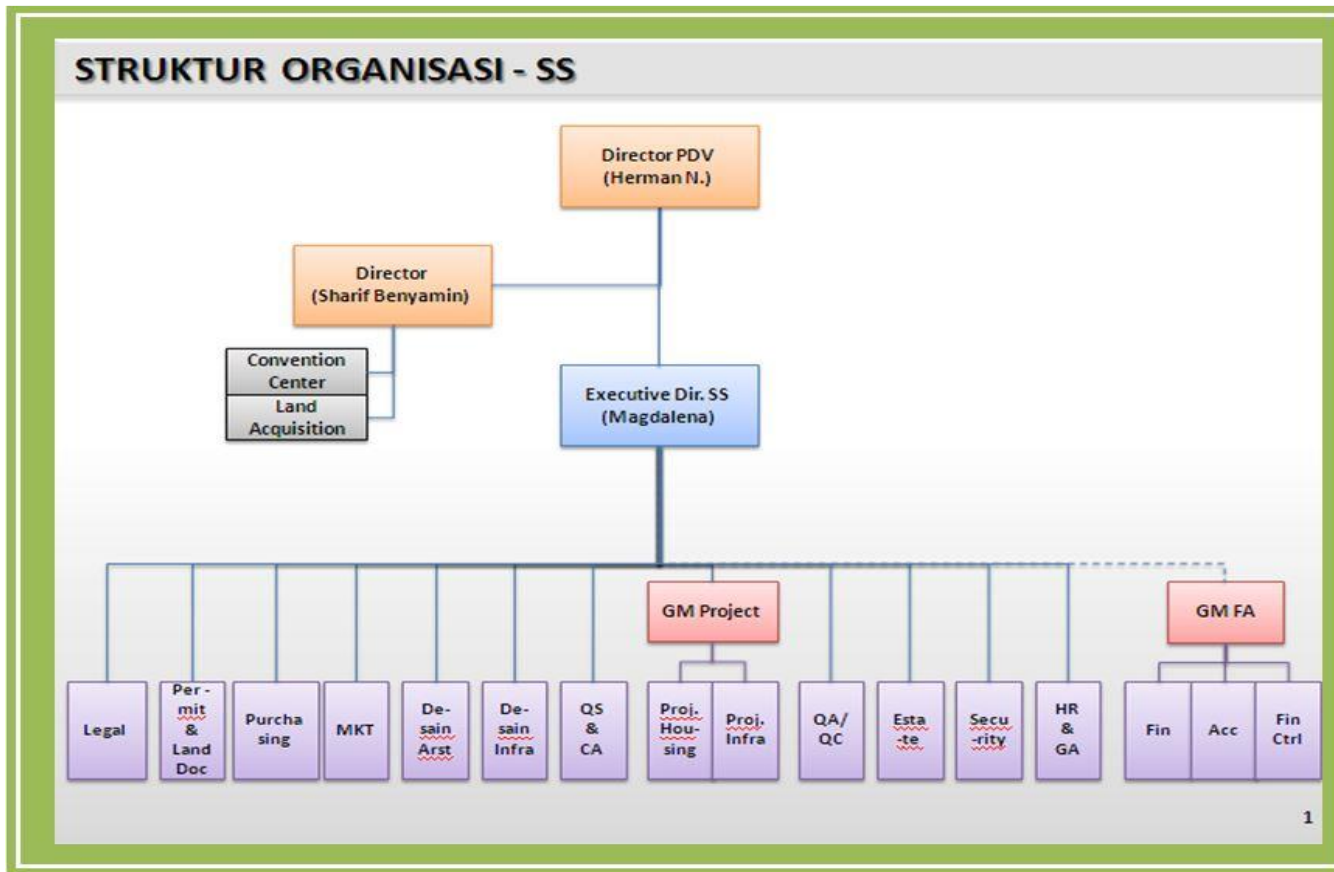
3. Melakukan Evaluasi terhadap kinerja

*HR Manager* bersama dengan *Department Head* terkait akan melakukan evaluasi efektivitas kompetensi karyawan terhadap pekerjaannya, untuk kemudian didisposisikan tindak lanjut penyempurnaan efektifitas kerjanya.

4. Melakukan pelatihan dan pengembangan

Memberikan program pelatihan dan pengembangan yang baik sehingga dapat sesuai kembali dengan kompetensi dan juga produktivitas dari karyawan itu agar dapat memberikan hasil kinerja yang lebih baik lagi

### 3.2 Struktur Organisasi Summarecon Serpong



Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Perusahaan**

### **3.3 Desain Penelitian**

Menurut Zikmund, *et al.*, (2013), desain penelitian merupakan sebuah rencana utama yang dapat menspesifikasikan metode dan juga unsur dari setiap prosedur untuk bisa mengumpulkan serta menganalisis informasi yang dibutuhkan.

#### **3.3.1 Research Data**

Menurut Uma Sekaran, *et al.*, (2013), terdapat dua jenis data yang dapat digunakan untuk dapat melakukan sebuah penelitian yaitu:

1. *Primary Data*

*Primary data* adalah sebuah data yang mengacu kepada informasi yang diperoleh secara langsung oleh penulis pada variabel – variabel yang nantinya dapat menarik tujuan pada penelitian tertentu. Menurut Cooper, *et al.*, (2008), *primary data* merupakan sebuah data yang peneliti peroleh untuk dapat bisa menjawab suatu permasalahan khusus atas suatu pertanyaan dari penelitian.

2. *Secondary Data*

*Secondary data* adalah sebuah data yang mengacu kepada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang sudah ada sebelumnya. Menurut Zikmund, *et al.*, (2013), *secondary data* yaitu sebuah data yang telah dikumpulkan sebelumnya untuk beberapa tujuan tertentu, lalu kemudian dibandingkan dengan tujuan lainnya.



Berdasarkan jenis data yang telah diuraikan, pada penelitian ini peneliti menggunakan *primary data* dan juga *secondary data*. Pada *primary data*, peneliti menggunakannya untuk dapat mencari berbagai informasi dengan cara melakukan *in depth interview* terhadap karyawan yang ada pada perusahaan Summarecon Serpong. Kemudian untuk *secondary data*, peneliti menggunakannya untuk dapat mencari berbagai informasi tambahan yaitu dengan cara mencarinya melalui jurnal, buku, dan juga artikel sebagai data tambahan yang penulis butuhkan untuk bisa memenuhi kebutuhan penelitian ini.

### **3.3.2 Metode dan Jenis Penelitian**

Menurut Zikmund, *et al.*, (2013), metode penelitian terbagi menjadi dua macam yaitu:

1. *Qualitative Business Research*

*Qualitative business research* merupakan sebuah jenis penelitian dimana peneliti menyediakan penafsiran yang akurat berdasarkan fenomena yang ada tanpa menerapkan sebuah sistem pengukuran.

2. *Quantitative Business Research*

*Quantitative business research* merupakan sebuah jenis penelitian untuk meneliti sesuatu berdasarkan pengukuran yang ada dan juga menggunakan pendekatan analisis.

Menurut Zikmund, et al., (2013), jenis penelitian terbagi menjadi tiga macam yaitu:

1. *Exploratory Research*

*Exploratory research* adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk dapat mengklarifikasikan sebuah situasi yang ambigu atau juga dapat digunakan untuk bisa menemukan sebuah ide yang mungkin berpotensi untuk digunakan sebagai bisnis.

2. *Descriptive Research*

*Descriptive research* adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk bisa mendeskripsikan karakteristik dari suatu objek, individu, *group*, organisasi, atau pun lingkungan.

3. *Causal Research*

*Causal research* adalah sebuah penelitian yang memungkinkan peneliti untuk bisa menarik kesimpulan dari sebab akibat atau juga memungkinkan peneliti untuk bisa mengidentifikasi hubungan antar sebab akibat dari suatu permasalahan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian *quantitative research* karena peneliti ingin melakukan penilaian empiris yang melibatkan pengukuran numerik dan juga pengukuran analisa. Berdasarkan rumusan masalah dari penelitian kemudian dihubungkan dengan jenis – jenis penelitian yang ada, peneliti menggunakan jenis *descriptive research* dengan alasan agar bisa mendeskripsikan data tentang objek perusahaan, narasumber, dan organisasi perusahaan. Penelitian ini juga dibuat untuk dapat

melihat fenomena yang terjadi di perusahaan agar bisa mengetahui adanya pengaruh positif antara *training*, *career development*, dan *performance* terhadap *employee competencies* serta implikasinya terhadap *organizational effectiveness*.

### **3.4 Ruang Lingkup Penelitian**

#### **3.4.1 Target Populasi**

Menurut Cooper dan Schindler (2014), populasi adalah sekumpulan objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan juga karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh seorang peneliti. Dalam penelitian ini, populasi yang peneliti pilih adalah seluruh karyawan tetap yang berada di Summarecon Serpong.

#### **3.4.2 Sampling Techniques**

Menurut Cooper dan Schindler (2014), pengambilan *sampling* adalah dengan memilih beberapa elemen yang berada didalam populasi, kemudian dapat ditarik kesimpulan mengenai kesimpulan dari keseluruhan populasi.

Menurut Cooper dan Schindler (2014), terdapat dua metode dalam pengambilan *sampling* yang dapat digunakan untuk mengambil *sample* yaitu:

1. *Probability Sampling*

*Probability sampling* merupakan sebuah konsep yang didasarkan pada pemilihan secara acak, atau suatu prosedur yang terkendali yang dapat memastikan bahwa setiap elemen populasi diberikan kesempatan nol – nol

yang diketahui untuk pemilihan. Dalam *probability sampling*, terdapat beberapa teknik yaitu:

a. *Simple Random Sampling*

*Simple random sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* yang dapat memastikan setiap elemen dari populasi dapat dijadikan *sample*.

b. *Systematic Sampling*

*Systematic Sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana anggota dari populasi diberikan nomor urut lalu kemudian dipilih sesuai urutan tertentu.

c. *Stratified Sampling*

*Stratified sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana elemen dari sebuah populasi dipilih berdasarkan strata atau karakteristik tertentu sesuai dengan keinginan peneliti.

d. *Propotional Sampling*

*Propotional sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* yang merupakan bagian dari *stratified sampling* dimana *sample* yang dipilih didasarkan pada kategori yang telah ditentukan peneliti.

e. *Dispropotional Sampling*

*Dispropotional sampling* merupakan bagian dari *stratified sampling* dimana *sample* yang ditentukan didasarkan pada pertimbangan atau analisa selanjutnya dikarenakan strata yang ada tidak proposional.

f. *Cluster Sampling*

*Cluster sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* dimana pemilihan *sample* bukan berdasarkan pada individu, melainkan kelompok dalam skala yang besar.

g. *Multistage Area Sampling*

*Multistage area sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* yang melibatkan dua atau lebih teknik dari *probability sampling*.

2. *Non-probability Sampling*

*Non-probability sampling* merupakan sebuah konsep yang bersifat arbitrer dan subjektif, setiap anggota populasi tidak mengetahui kesempatan yang dimiliki untuk mereka bisa terlibat. Dalam *non-probability sampling* terdapat beberapa teknik yaitu:

a. *Convenience Sampling*

*Convenience sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana untuk bisa memperoleh *sample* yang sesuai dengan kebutuhan peneliti yang dilihat melalui sisi kemudahan peneliti

b. *Judgement Sampling*

*Judgement sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana elemen dari suatu populasi dipilih secara sengaja berdasarkan keputusan peneliti.

c. *Quota Sampling*

*Quota sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana peneliti memilih *sample* berdasarkan karakteristik tertentu hingga mencapai kuota yang diinginkan oleh peneliti.

d. *Snowball Sampling*

*Snowball sampling* merupakan sebuah teknik *sampling* di mana *sample* ditentukan berdasarkan informasi tambahan yang didapatkan dari individu yang kemudian nantinya dijadikan *sample* yang telah ada.

Berdasarkan penelitian ini, peneliti menggunakan metode *non-probability sampling* dimana *sample* diambil secara acak sebelumnya, lalu kemudian data dipilih secara sengaja berdasarkan dengan keputusan peneliti. Selanjutnya peneliti menggunakan jenis *judgement sampling* karena penelitian ini memiliki beberapa kriteria tertentu dalam pemilihan respondennya. Kriteria tertentu yang dimaksud yaitu karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di Summarecon Serpong, lalu kemudian karyawan tersebut merupakan karyawan tetap yang bekerja di Summarecon Serpong.

### **3.4.3 Sampling Size**

*Sample* menurut Cooper dan Schindler (2014), merupakan kumpulan kasus, partisipan, kejadian, atau catatan yang terdiri dari bagian populasi target, lalu kemudian dipilih secara hati – hati untuk dapat menunjukkan populasi. Penentuan jumlah *sample* pada penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hair, *et al.*, (2010), yaitu

dalam menentukan banyaknya *sample* harus sesuai dengan banyaknya jumlah pernyataan yang digunakan pada kuesioner, dimana dengan mengasumsikan  $n \times 5$  observasi sampai  $n \times 10$  observasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan  $n \times 5$  observasi dengan jumlah indikator sebanyak 40 buah, maka dapat ditentukan bahwa jumlah *sample* minimum yang akan diambil pada penelitian ini adalah sebanyak  $37 \times 5 = 185$ . Jadi diperlukan 185 responden dalam menjalani penelitian ini.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Metode Pengumpulan Data**

Menurut Zikmund (2013), metode pengumpulan data dalam proses penelitian dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. *Observation Research*

*Observation research* merupakan sebuah proses sistematis dalam merekam pola dari perilaku orang – orang, objek, dan juga kejadian yang telah disaksikan.

2. *Survey Research*

*Survey research* merupakan suatu metode pengumpulan data primer berdasarkan komunikasi dengan sampel, yang diwakili oleh individu – individu.

Berdasarkan kedua metode tersebut, peneliti menggunakan metode *survey research* karena peneliti mengumpulkan data primer dengan melakukan penyebaran

kuesioner kepada karyawan Summarecon Serpong. Selain itu juga peneliti melakukan *in-depth interview* terhadap karyawan Summarecon Serpong mengenai *training, career development, performance management, employee competencies, dan organizational effectiveness*.

### **3.6 Periode Penelitian**

Periode pengisian kuesioner untuk *pre-test* dilakukan pada September 2019. *Pre-test* ini dilakukan untuk menguji validitas dan juga reabilitas dari variabel yang ingin peneliti gunakan dalam penelitian ini. Jumlah dari responden yang ditentukan untuk menjalani uji *pre-test* ini adalah sebanyak 30 responden. Periode penyebaran dan pengumpulan kuesioner untuk uji *main-test* dilakukan pada September 2019. Kuesioner yang disebar sebanyak 200 buah. Adapun kriteria dari responden *pre-test* adalah karyawan yang telah bekerja selama satu tahun atau lebih di Summarecon Serpong.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Dalam kuesioner ini peneliti menggunakan skala pengukuran *likert*. Penggunaan skala *likert* menurut Zikmund, *et al.*, (2013), merupakan suatu pengukuran dari sikap yang mengizinkan responden untuk dapat memberikan nilai atas pendapatnya, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan mengikuti petunjuk yang diberikan.



**Tabel 3. 1 Pengukuran Skala Likert**

Sangat Setuju	SS	=	7
Setuju	SS	=	6
Agak Setuju	AS	=	5
Netral	NN	=	4
Agak Tidak Setuju	ATS	=	3
Tidak Setuju	TS	=	2
Sangat Tidak Setuju	SS	=	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

### **3.8 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Cooper dan Schindler (2014), variabel penelitian adalah sebuah karakteristik, sifat, atau atribut yang dapat diukur atau simbol yang dapat diberi nilai. Variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu variabel eksogen dan juga variabel endogen. Alasan penulis menggunakan variabel tersebut adalah karena penelitian ini memiliki lebih dari satu variabel terikat dan memiliki jumlah responden lebih dari 100.

### 3.8.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen menurut Hair, *et al.*, (2010), merupakan suatu variabel yang muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model. Variabel eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan anak panah yang menunjuk keluar. Dalam penelitian ini yang termasuk kedalam variabel eksogen adalah *training*, *career development*, dan *performance management*. Berikut adalah penjelasan dari ketiga variabel tersebut:

1. *Training*

*Training* merupakan salah satu kegiatan sumber daya manusia yang sangat penting dan juga dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dari sebuah organisasi dan juga karyawan (Bhatti dan Kaur, 2009).

2. *Career Development*

*Career development* merupakan suatu proses yang membutuhkan individu dan juga organisasi untuk bisa menciptakan kemitraan agar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan juga beberapa sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menguasai pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini dan juga di masa depan (Gilley, *et al.*, (2002), dalam Lee Y. dan Lee J. Y., 2018).

3. *Performance Management*

*Performance management* merupakan serangkaian tindakan yang kemudian disatukan untuk dapat mengembangkan dan juga mengelola orang dengan

tujuan agar bisa meningkatkan pencapaian terhadap beberapa tujuan untuk jangka pendek atau pun jangka panjang (Almohtaseb, *et al.*, 2019).

### 3.8.2 Variabel Endogen

Variabel endogen menurut Hair, *et al.*, (2010), merupakan suatu variabel terikat pada paling sedikit satu persamaan model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel tersebut adalah variabel bebas. Variabel endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan setidaknya memiliki satu anak panah yang masuk ke lingkaran tersebut. Dalam penelitian ini yang termasuk kedalam variabel endogen adalah *employee competencies* dan *organizational effectiveness*. Berikut adalah penjelasan dari kedua variabel tersebut:

1. *Employee Competencies*

*Employee competencies* merupakan sebuah karakteristik atau sifat yang diperoleh dari karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan juga kepribadian yang memang membedakan karyawan tersebut dari karyawan yang lainnya (Potnuru dan Sahoo, 2016).

2. *Organizational Effectiveness*

*Organizational Effectiveness* merupakan seberapa baik organisasi dalam melakukan berbagai macam hal agar dapat mencapai tujuan yang mereka inginkan (Sharman dan Singh, 2019).

### **3.9 Teknik Pengelolaan Analisis Data**

#### **3.9.1 Uji Instrumen**

Menurut Ghozali (2013), penelitian dalam bidang ilmu sosial seperti manajemen, psikologi, dan sosiologi, umumnya variabel – variabel penelitiannya dirumuskan sebagai sebuah variabel laten atau *unobserved*, atau sering juga disebut sebagai konstruk, yaitu sebuah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi – dimensi yang diamati atau indikator yang diamati. Terdapat dua uji instrumen, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, tujuannya adalah untuk dapat mengukur kelayakan suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

Dalam melakukan *pre-test* terhadap penelitian, peneliti menggunakan program IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 23, yaitu *software* yang berfungsi untuk menganalisis data, melakukan perhitungan statistik baik itu untuk statistik parametrik maupun *non-parametrik* dengan basis windows. IBM SPSS versi 23 digunakan dalam uji validitas dan reliabilitas responden *pre-test*, sedangkan untuk uji validitas dan reliabilitas pada *main-test*, peneliti menggunakan program AMOS versi 23.0.

#### **3.9.2 Uji Validitas**

Menurut Zikmund, *et al.*, (2013), uji validitas merupakan suatu uji terhadap tolak ukur yang dapat memberikan hasil yang akurat dimana nilai dari uji validitas dapat menggambarkan sebuah konsep atau objek secara nyata dan benar. Kemudian menurut

Malhotra (2010), skala validitas dapat diartikan sebagai nilai dari sebuah skala observasi yang mencerminkan karakteristik dan juga objek yang sedang diteliti. Tujuan dari adanya uji validitas adalah untuk dapat mengetahui sejauh mana indikator dapat mengukur variabel yang sedang diukur.

Dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan dengan menggunakan metode *factor analysis*, yaitu suatu alat ukur yang dapat menyatakan sebuah penelitian itu valid, ketika syarat – syarat dalam *factor analysis* dapat terpenuhi, yaitu sebagai berikut:

1. *Kaiser Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* adalah sebuah indeks yang digunakan untuk menguji kecocokan dari model analisis. Apabila nilai dari  $KMO \geq 0.5$  maka mengindikasikan bahwa analisis dari faktor yang diuji telah valid, sedangkan jika nilai dari  $KMO < 0.5$  maka mengindikasikan bahwa faktor yang dianalisis tidak valid (Hair, *et al.*, 2010).
2. *Bartlett's Test of Sphericity* adalah sebuah uji statistik yang biasanya digunakan untuk menguji sebuah hipotesis. Pada umumnya uji statistik ini biasa ditunjukkan dengan ( $r = 1$ ) dengan arti variabel tersebut memiliki relasi atau tidak memiliki relasi ( $r = 0$ ). Jika hasil uji nilai signifikan  $\leq 0.5$ , maka angka tersebut menunjukkan adanya korelasi yang cukup antar variabel (Hair, *et al.*, 2010).
3. *Measurement of Sampling Adequacy (MSA)* adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mengukur derajat interkorelasi dari beberapa variabel dan kelayakan dari sebuah faktor analisis. Nilai dari MSA harus lebih dari 0.5, baik secara keseluruhan atau antar individual dari setiap variabel. Jika ada variabel

yang memiliki nilai MSA kurang dari 0.5 maka variabel tersebut harus dihilangkan dari faktor analisis, satu – persatu, dimulai dari variabel yang memiliki nilai MSA terendah (Hair, *et al.*, 2010).

4. *Factor Loading of Component Matrix* adalah seberapa besar korelasi suatu indikator dengan tujuan untuk dapat menentukan validitas dari setiap indikator dalam menggabungkan setiap variabel. Sebuah indikator dapat dikatakan valid apabila memiliki *factor loading* sama dengan 0.50 atau  $\geq 0.5$  (Hair, *et al.*, 2010).

### **3.9.3 Uji Reliabilitas**

Menurut Malhotra (2010), sebuah penelitian dapat diketahui tingkat keandalannya melalui sebuah uji yang diberi nama uji reliabilitas. Tingkat keandalan dapat diketahui dari jawaban terhadap sebuah pernyataan yang konsisten dan juga stabil. Malhotra (2010), juga menjelaskan reliabilitas adalah sebuah uji yang dapat menunjukkan sejauh mana skala dapat menghasilkan hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran secara berulang – ulang. Sebuah penelitian dapat dikatakan lulus uji reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* tidak kurang dari 0.7 dan akan lebih baik jika nilai tersebut lebih besar dari 0.7 (Malhotra, 2010).

### **3.9.4 Metode Analisis Data dengan *Structural Equation Model* (SEM)**

Pada penelitian ini, data yang digunakan akan dianalisis dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Menurut Hair, *et al.*, (2010), SEM merupakan

sebuah teknik dari *statistic multivariate* yang menggabungkan beberapa aspek dalam regresi berganda yang memiliki tujuan untuk bisa menguji hubungan dependen dan analisis dari faktor yang menyajikan konsep berdasarkan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersamaan.

Selanjutnya jika dilihat dari sudut pandang metodologi, metode SEM menurut Hair, *et al.*, (2010), memiliki beberapa peran yaitu sebagai sistem persamaan simultan, analisis kausal linier, analisis lintasan, *analysis of covariance structure*, dan model persamaan struktural. Kemudian analisa hasil dari penelitian ini juga menggunakan metode SEM, karena model penelitian ini memiliki lebih dari satu variabel endogen. *Software* yang digunakan pada penelitian ini juga adalah Amos versi 23.0, *software* tersebut digunakan untuk dapat melakukan uji validitas, reliabilitas, hingga uji hipotesis penelitian. Untuk model struktural disebut juga *latent variable relationship*.

#### **3.9.4.1 Model – Model dalam SEM**

Menurut Wijanto S. H. (2008), terdapat dua model di dalam SEM, yaitu adalah sebagai berikut:

1. Model Struktural

Model struktural merupakan model yang menggambarkan seluruh hubungan yang ada di antara variabel laten, hubungan tersebut umumnya disebut linier. Hubungan di antara variabel laten sejenis dengan sebuah persamaan regresi linear di antara variabel laten tersebut. Setelah itu beberapa persamaan regresi linear akan membentuk sebuah persamaan simultan. Parameter yang

menunjukkan regresi variabel laten endogen pada variabel laten eksogen akan ditandai dengan huruf Yunani yaitu  $\gamma$  (“gamma”) dan untuk regresi variabel laten endogen pada variabel laten endogen lainnya akan diberikan tanda huruf Yunani yaitu  $\beta$  (“beta”). Selanjutnya untuk matrik kovarian variabel ditandai dengan huruf Yunani yaitu  $\varphi$  (“phi”).

## 2. Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan model yang biasa digunakan untuk menghubungkan variabel laten dengan variabel teramati dalam bentuk analisis faktor. Pada model pengukuran ini setiap variabel laten akan dimodelkan menjadi sebuah faktor yang dapat mendasari variabel teramati yang terkait. *Factor loadings* yang menghubungkan variabel laten dengan variabel teramati akan ditandai dengan huruf Yunani  $\lambda$  (“lambda”). Dalam SEM matrik lambda sendiri terbagi menjadi dua yaitu berada pada sisi X dan juga berada pada sisi Y. Notasi  $\lambda$  pada sisi X adalah  $\lambda_x$  (lambda X), sedangkan pada sisi Y adalah  $\lambda_y$  (lambda Y).

### 3.9.4.2 Variabel – Variabel dalam SEM

Menurut Hair, *et al.*, (2010), di dalam SEM terdapat dua jenis variabel, yang pertama adalah *latent variables* dan yang kedua adalah *measured variables* atau bisa disebut juga sebagai *observed variables*. *Latent variables* adalah sebuah konsep abstrak yang menjadi perhatian khusus dan juga utama pada SEM. *Latent variables* terbagi lagi menjadi dua macam, yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen merupakan suatu



variabel yang muncul sebagai variabel bebas di dalam model penelitian. Sedangkan untuk variabel endogen merupakan suatu variabel terikat yang ada pada paling sedikit satu persamaan dalam model penelitian. Kemudian untuk *measured variables* merupakan sebuah variabel yang dapat diukur dan juga diamati secara empiris dan sering disebut sebagai indikator (Hair, *et al.*, 2010).

### **3.9.4.3 Tahapan dalam Prosedur SEM**

Menurut teori yang dikemukakan oleh Hair, *et al.*, (2010), terdapat tujuh tahapan dalam pembentukan dan juga analisis SEM, yaitu sebagai berikut:

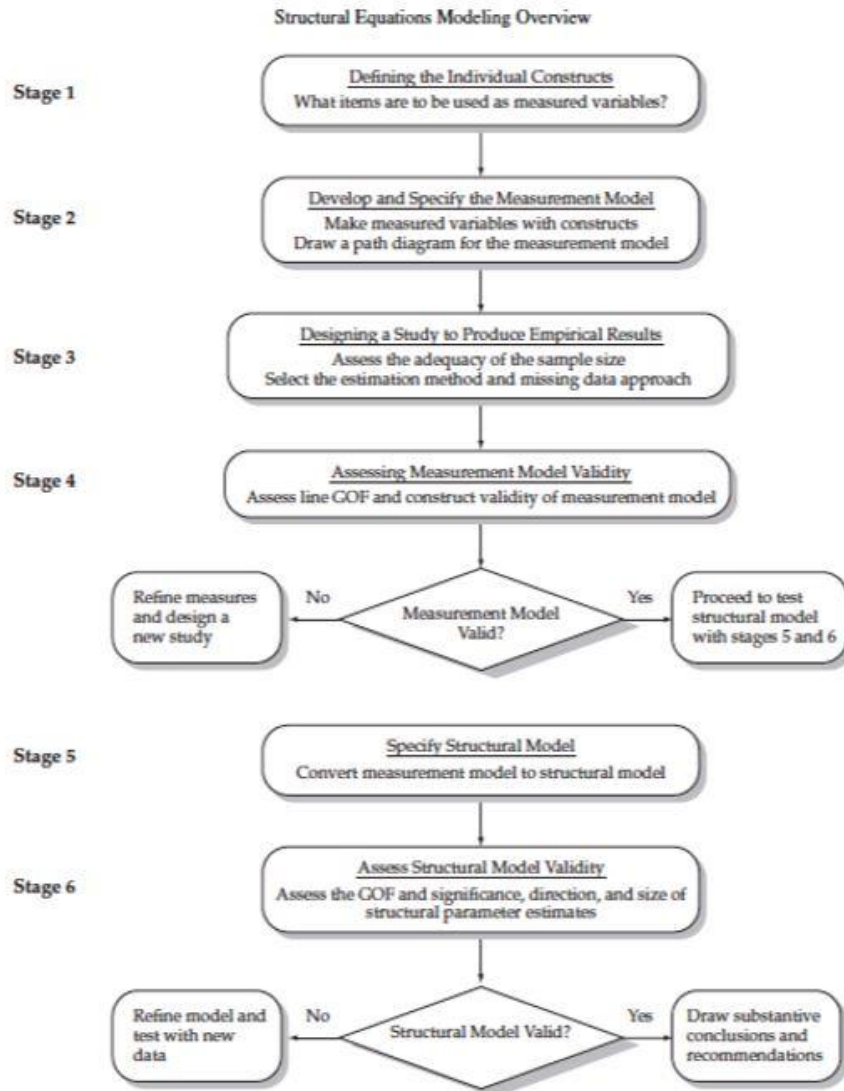
1. Pembentukan model teori sebagai dasar model yang akan di *input* kedalam SEM dengan teoritis yang kuat.
2. Membuat *path* diagram dari hubungan setiap variabel berdasarkan dasar dari teori tersebut. Tujuan dibuatnya *path* adalah agar dapat mempermudah peneliti untuk dapat melihat hubungan antara variabel yang akan diuji.
3. Membagi *path* diagram yang telah dibuat menjadi satu *measurement model* dan juga *structural model*.
4. Memilih matrik data untuk dapat di *input* kemudian mengestimasi model mana yang akan diajukan. SEM hanya dapat menggunakan matrik varian dan kovarian, atau matrik korelasi sebagai data *input* untuk keseluruhan estimasi yang akan dilakukan.
5. Menentukan identifikasi dari *structural model*. Langkah ini diperlukan untuk dapat menentukan model mana yang ingin difokuskan, bukan model yang

tidak dapat terdeteksi. Masalah yang sering terjadi pada langkah ini adalah akan adanya gejala yang muncul, yaitu sebagai berikut:

- a. *Standard error* yang timbul dari beberapa koefisien.
  - b. Munculnya angka yang tidak relevan seperti terdapat *error* dari varian yang menunjukkan angka negatif.
  - c. Korelasi yang sangat tinggi yang didapat antara korelasi estimasi (nilai lebih dari 0.9).
  - d. Mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
6. Mengevaluasi kriteria dari *goodness of fit* atau uji kecocokan. Pada tahap ini, model dari penelitian yang digunakan kesesuaiannya akan dievaluasi melalui berbagai kriteria dari *goodness of fit*, yaitu sebagai berikut:
- a. Ukuran dari sampel minimal harus berjumlah 100 – 150 dengan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi pengukuran.
  - b. Normalitas dan linearitas.
  - c. *Outliers*.
  - d. *Multicolinierity* dan *singularity*.
7. Menginterpretasikan hasil yang didapat, jika masih belum menemukan kecocokan model dapat diubah jika memang diperlukan.

Kemudian menurut Hair, *et al.*, (2014), suatu proses pengambilan keputusan dalam SEM terdiri dari enam tahap, yaitu adalah sebagai berikut:

Sumber: Hair, *et al.*, 2014



**Gambar 3. 2 Tahap dalam Proses SEM**

Berdasarkan Gambar 3.2 tahapan dalam proses SEM terdiri dari 6 tahap yaitu sebagai berikut:

1. *Defining Individual Constructs*

Suatu teori dalam pengukuran yang baik dan juga benar adalah suatu kondisi yang diperlukan untuk bisa mendapatkan hasil yang bermanfaat dari SEM. Uji hipotesis yang melibatkan hubungan struktural antara konstruk atau variabel tidak akan bisa lebih diandalkan atau bersifat valid dibandingkan dengan model pengukuran dalam menjelaskan bagaimana konstruk ini dibangun.

2. *Developing and Specifying the Measurement Model*

Suatu penelitian harus bisa menentukan model pengukuran dengan *item* skala yang telah ditentukan. Pada tahap ini, setiap konstruk laten dimasukkan ke dalam model identifikasi dan variabel indikator yang diukur dan akan ditugaskan ke konstruk yang lain.

3. *Designing a Study to Produce Empirical Result*

Selanjutnya pada tahap ini, penelitian akan membahas terkait jenis data yang akan dianalisis baik kovariansi atau korelasi, dampak dari solusi untuk data yang hilang, serta dampak dari ukuran sampel. Adapun dalam hal estimasi model, tahapan ini membahas tentang struktul dari model, berbagai jenis teknik estimasi yang tersedia, dan perangkat lunak komputer yang sedang digunakan.

4. *Assessing Measurement Model Valid*

Validitas model suatu pengukuran dapat bergantung kepada tingkat dari penetapan *Goodness of Fit* (GOF) yang dapat diterima oleh model pengukuran

dan kemudian dapat menemukan bukti spesifik terkait validitas konstruk atau variabel.

#### 5. *Specifying the Structural Model*

Menentukan model pengukuran menjadi salah satu langkah penting dalam mengembangkan model SEM, dimana kegiatan ini nantinya akan dilakukan pada tahap kedua. Selanjutnya dalam menentukan tahapan ini, melibatkan penentuan model struktural dengan menetapkan hubungan dari satu konstruksi ke konstruksi lain berdasarkan dengan model teoritis yang telah direkomendasikan.

#### 6. *Assessing the Structural Model Validity*

Pada tahap ini melibatkan upaya untuk menguji validitas dari model struktural dan juga model teoritis yang termasuk ke dalam hipotesis dari suatu penelitian yang sedang dilakukan.

### **3.9.4.4 Kecocokan Model Pengukuran (*Measurement Model Fit*)**

Menurut Hair, *et al.*, (2010), uji kecocokan dari model pengukuran akan dilakukan terhadap setiap *construct* atau model pengukuran (hubungan antara *latent variables* dengan *observed variables*) secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari model pengukuran. Berikut adalah penjelasannya:

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran.

Menurut Hair, *et al.*, (2010) suatu variabel dapat dikatakan memiliki validitas yang baik terhadap *construct* atau *latent variables* adalah jika muatan faktor standar (*standardized loading factor*)  $\geq 0.50$ .

2. Evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model pengukuran.

Reliabilitas adalah konsistensi dari suatu pengukuran. Jika reliabilitas dalam kondisi yang tinggi, maka itu menunjukkan bahwa indikator memiliki konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hair, *et al.*, (2010), suatu variabel dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika:

- a. Nilai *Construct Reliability* (CR)  $\geq 0.70$ .
- b. Nilai *Variance Extracted* (AVE)  $\geq 0.50$ .

Menurut Hair, *et al.*, (2010), ukuran – ukuran tersebut dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e}$$

$$\text{Construct Extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum e}$$

#### **3.9.4.5 Kecocokan Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)**

Menurut Hair, *et al.*, (2010), *Goodness of Fit Indices* (GOFI) atau ukuran dari GOFI dikelompokkan menjadi tiga bagian, yang pertama adalah *absolute fit measures*

(ukuran kecocokan incremental), dan *parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni). Penjelasan dari ketiga bagian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Absolute fit measures* (ukuran kecocokan absolut)

*Absolute fit measures* merupakan sebuah ukuran yang dapat menentukan derajat prediksi model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian.

2. *Incremental fit measures* (ukuran kecocokan incremental)

*Incremental fit measures* merupakan sebuah ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (*baseline model*) yang sering disebut sebagai *null model* atau *independence model*.

3. *Parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni)

*Parsimonious fit measures* merupakan sebuah model dengan parameter yang relatif lebih sedikit, (dan *degree of freedom* relatif banyak) sering dikenal sebagai model yang mempunyai parsimoni atau kehematan tinggi, sedangkan model dengan banyak parameter (dan *degree of freedom* sedikit) dapat dikatakan merupakan sebuah model yang kompleks dan kurang parsimoni.

Menurut Hair, *et al.*, (2010), uji *structural model* dapat dilakukan dengan cara mengukur *goodness of fit model* yang juga menyertakan kecocokan dari nilai sebagai berikut:

1. Nilai  $X^2$  dengan DF
2. Satu kriteria *absolute fit index* (i.e., GFI, RMSEA, SRMR, Normed Chi-Square)

3. Satu kriteria *incremental fit index* (i.e., CFI atau TLI)
4. Satu kriteria *parsimony fit index* (i.e., PNFI atau AGFI)

Untuk syarat dan juga hal – hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan uji kecocokan dan pemeriksaan kecocokan akan dijelaskan pada Tabel berikut:



**Tabel 3. 2 Perbandingan Ukuran Goodness of Fit (GOF)**

<i>FIT INDICES</i>		<i>CUT OFF VALUES FOR GOF INDICES</i>					
		<i>N &lt; 250</i>			<i>N &gt; 250</i>		
		<i>m ≤ 12</i>	<i>12 &lt; m &lt; 30</i>	<i>m ≥ 30</i>	<i>m ≤ 12</i>	<i>12 &lt; m &lt; 30</i>	<i>m ≥ 30</i>
<i>Absolute Fit Indices</i>							
1.	<i>Chi-Square (X<sup>2</sup>)</i>	<i>Insignificant p-values expected</i>	<i>Significant p-values even with good fit</i>	<i>Significant p-values expected</i>	<i>Insignificant p-values even with good fit</i>	<i>Significant p-values expected</i>	<i>Significant p-values expected</i>
2.	GFI	GFI > 0.90					
3.	RMSEA	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.95	RMSEA < 0.08 with CFI > 0.92	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.92	RMSEA < 0.07 with RMSEA ≥ 0.90
4.	SRMR	<i>Biased upward, use other indices</i>	SRMR ≤ 0.08 (with CFI ≥ 0.95)	SRMR < 0.09 (with CFI > 0.92)	<i>Biased upward, use other indices</i>	SRMR ≤ 0.08 (with CFI > 0.92)	SRMR ≤ 0.08 (with CFI > 0.92)
5.	<i>Normed Chi-Square (X<sup>2</sup> / DF)</i>	<i>(X<sup>2</sup> / DF) &lt; 3 is very good or 2 ≤ (X<sup>2</sup> / DF) ≤ 5 is acceptable</i>					
<i>Incremental Fit Indices</i>							
1.	NFI	0 ≤ NFI ≤ 1, model with perfect fit would produce an NFI of 1					
2.	TLI	TLI ≥ 0.97	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92	TLI > 0.90

3.	CFI	$CFI \geq 0.97$	$CFI \geq 0.95$	$CFI > 0.92$	$CFI \geq 0.95$	$CFI > 0.92$	$CFI > 0.90$
4.	RNI	<i>May not diagnose misspecification well</i>	$RNI \geq 0.95$	$RNI > 0.92$	$RNI \geq 0.95$ , <i>not used with</i> $N > 1.000$	$RNI > 0.92$ , <i>not used with</i> $N > 1.000$	$RNI > 0.90$ , <i>not used with</i> $N > 1.000$
<b><i>Parsimony Fit Indices</i></b>							
1.	AGFI	<i>No statistical test is associated with AGFI, only guidelines to fit</i>					
2.	PNFI	$0 \leq NFI \leq 1$ , <i>relatively high values represent relatively better fit</i>					

Sumber: Hair, *et al.*, 2010.

#### 3.9.4.6 Testing Structural Relationship

Menurut Hair, *et al.*, (2010), model *fit* yang baik saja tidak cukup untuk dapat mendukung teori *structural* yang diajukan. Peneliti juga harus memeriksa estimasi parameter individu yang memang mewakili hipotesis tertentu. Model teoritis dapat dikatakan valid apabila:

1. Apabila memiliki nilai standar koefisien  $\geq 0$  maka nilai tersebut mengartikan memiliki pengaruh yang positif dan jika nilai kurang dari 0 maka memiliki hubungan yang negatif.
2. Apabila memiliki nilai CR  $\geq 1.64$  maka pengujian bersifat satu arah atau *one tail* dan jika nilai kurang dari 1.64 maka pengujian bersifat dua arah atau *two tail*.
3. Apabila memiliki nilai *p-value*  $\leq 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis didukung oleh data yang terdapat pengaruh signifikan dikarenakan tingkat *error* yang dimiliki masih di bawah 0.05, maka hipotesis dinyatakan tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena memiliki *error* yang besar, sehingga data tidak dapat mendukung hipotesis yang telah dibuat.

### 3.10 Operasional Variabel Penelitian

**Tabel 3. 3 Tabel Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Dimensi	Measurement	References	Scaling Technique
1	<i>Training</i> adalah salah satu kegiatan sumber daya manusia yang sangat penting dan juga dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dari sebuah organisasi dan juga karyawan (Bhatti dan Kaur, 2009).		<p>1. Peralatan yang digunakan saat <i>training</i> mirip seperti peralatan yang saya temukan ketika bekerja</p> <p>2. Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program <i>training</i></p> <p>3. Pengetahuan yang saya dapatkan saat <i>training</i> dapat saya gunakan di tempat kerja</p> <p>4. Setelah mengikuti pelatihan, saya diberikan kesempatan untuk bisa memberikan <i>feedback</i> terkait seberapa banyak pelajaran yang telah saya dapatkan</p>	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala <i>Likert</i> 1 - 7

2	<p><i>Career Development</i> adalah sebagai suatu proses yang melibatkan individu dan juga organisasi untuk bisa menciptakan kemitraan agar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan juga beberapa sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menguasai pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini dan juga di masa depan (Gilley, <i>et al.</i>, 2002, dalam Lee Y. dan Lee J. Y., 2018).</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan memberikan pelatihan untuk membantu mengembangkan karir saya</li> <li>2. Perusahaan menyediakan rencana pengembangan untuk saya (<i>personal development</i>)</li> <li>3. Perusahaan membantu memberikan masukan untuk masa depan karir saya</li> <li>4. Perusahaan memberikan saya pekerjaan yang dapat membantu saya dalam mengembangkan keahlian untuk masa depan saya</li> </ol>	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7
3	<p><i>Performance Management</i> adalah serangkaian tindakan yang kemudian disatukan untuk dapat mengembangkan dan juga mengelola orang dengan tujuan agar bisa meningkatkan pencapaian terhadap beberapa tujuan untuk jangka pendek atau pun jangka panjang (Almohtaseb, <i>et al.</i>, 2019).</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memahami dengan jelas <i>value</i> dari perusahaan</li> <li>2. Pekerjaan yang saya kerjakan, diawasi langsung oleh atasan saya</li> <li>3. Perusahaan memiliki <i>framework</i> yang baik untuk bisa mengukur kinerja saya secara jelas, agar dapat sesuai dengan target yang telah ditentukan</li> <li>4. Sistem penilaian di perusahaan memberikan keuntungan kepada saya agar saya bisa merefleksikan diri saya</li> </ol>	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7

4	<p><i>Employee Competencies</i> adalah sebuah karakteristik atau sifat yang diperoleh dari karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan juga kepribadian yang memang membedakan karyawan tersebut dari karyawan yang lainnya (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016)</p>	<p><i>Self Competence</i> adalah sebuah nilai atau skala atas kemandirian dan juga kompetensi yang dimiliki oleh diri sendiri, baik itu dalam hal yang positif ataupun negatif (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016).</p>	1. Saya memiliki banyak potensi dalam diri saya	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7
			2. Saya merasa berbakat		
			3. Saya merasa bahwa saya sangat kompeten		
			4. Saya dapat mengerjakan berbagai hal dengan baik		
		<p><i>Team Competence</i> adalah sebuah pengetahuan, keterampilan, dan juga kemampuan yang harus dimiliki untuk dapat mengembangkan, mendukung sebuah tim agar dapat mencapai tujuannya (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016).</p>	1. Saya dapat bekerja sangat efektif di dalam sebuah tim	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7
			2. Saya memberikan kontribusi yang lebih terhadap tim		
			3. Saya dapat mendelegasikan pekerjaan secara efektif		
			4. Saya dapat membantu menyelesaikan konflik yang terjadi antar individu secara efektif		

		<p><i>Change Competence</i> adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat bekerja secara efektif pada lingkungan pekerjaan dengan kondisi yang sedang terjadi saat ini, setelah mengalami perubahan ataupun dimasa yang akan datang (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016).</p>	<p>1. Saya yakin saya mampu melakukan apapun yang diminta, jika perusahaan ingin melakukan sebuah perubahan</p> <p>2. Saya yakin pada kemampuan saya dalam menghadapi perubahan struktural yang telah direncanakan</p> <p>3. Saya memiliki kepercayaan diri untuk bisa membantu perusahaan dalam menghadapi tekanan tinggi ketika melakukan perubahan</p> <p>4. Jika terjadi perubahan pada perusahaan, saya percaya dapat memberikan yang terbaik apabila saya diberikan pelatihan</p>	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7
		<p><i>Communication Competence</i> adalah sebuah kemampuan untuk bisa memilih beberapa perilaku komunikatif yang ingin digunakan untuk dapat mencapai tujuan baik itu bersifat pribadi ataupun kelompok (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016).</p>	<p>1. Saya adalah pendengar yang baik</p> <p>2. Saya tidak akan berdebat dengan seseorang hanya untuk membuktikan saya benar</p> <p>3. Saya dapat dengan mudah menempatkan diri saya pada posisi orang lain</p> <p>4. Saya tidak akan keberatan jika harus bertemu dengan orang yang saya tidak kenali sebelumnya</p>	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala Likert 1 - 7

		<p><i>Ethical Competence</i> adalah sebuah kemampuan untuk bisa menggabungkan nilai dan juga prinsip yang membedakan antara benar dan jua salah, ketika membuat sebuah keputusan dan juga ketika sedang memilih perilaku (Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K., 2016).</p>	<p>1. Saya memiliki kemampuan untuk bisa menangani konflik moral di perusahaan</p> <p>2. Saya memiliki kemampuan untuk dapat mengambil keputusan meski dalam dilema</p> <p>3. Saya dapat membela keputusan yang saya ambil berdasarkan alasan yang etis</p> <p>4. Saya dapat bersikap adil terhadap segala proses yang terjadi didalam perusahaan</p>	<p>(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)</p>	<p>Skala <i>Likert</i> 1 - 7</p>
--	--	---	---	--	--------------------------------------



5	<p><i>Organizational Effectiveness</i> adalah seberapa baik organisasi dalam melakukan berbagai macam hal agar dapat mencapai tujuan yang ingin mereka capai, baik dalam hal pencapaian <i>output</i> sesuai dengan yang mereka inginkan, efisiensi terhadap segala macam proses yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan, hingga tingkat kepuasan yang diharapkan oleh <i>stakeholders</i> terhadap kinerja dari organisasi</p>		1. Perusahaan saya dapat beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang berubah – ubah	(Potnuru R. K. G. dan Sahoo C. K. 2016)	Skala <i>Likert</i> 1 - 7
			2. Perusahaan saya memiliki produktivitas yang tinggi		
			3. Dalam mengembangkan sumber daya manusia, perusahaan saya dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada saat ini		
			4. Perusahaan saya dapat mengoptimalkan sumber dayanya		
			5. Perusahaan saya selalu dalam kondisi yang stabil		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019